Основные навыки управления

Ростелеком

Цели вебинара

Сформировать представление о роли и основных функциях руководителя:

- Анализ
- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль
- Реагирование

Изучить и отработать инструменты и модели работы руководителя

Темы вебинара

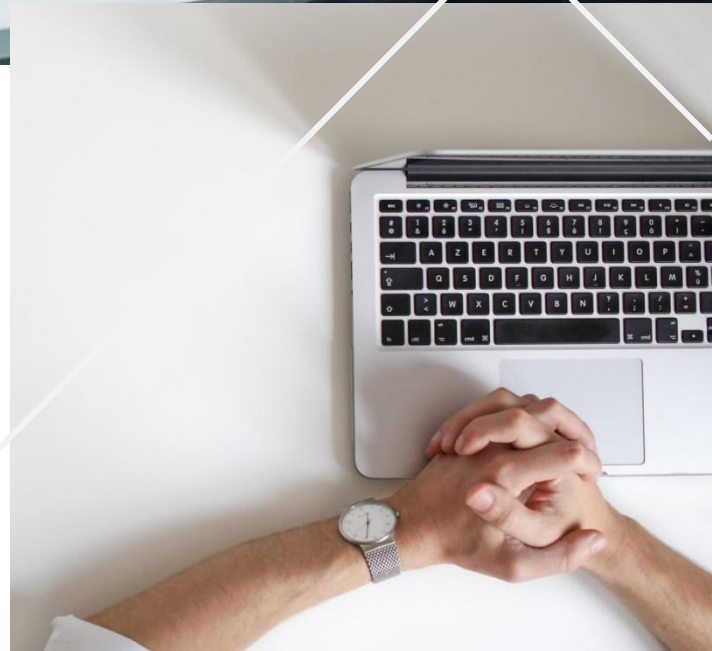
- Руководитель и его управленческие действия
- Эффективное управление
- Управленческий цикл
- Анализ
- Планирование
- Постановка задач
- Мотивация
- Контроль и обратная связь

Правила вебинара

- ФИО в чат
- Используй чат для вопросов
- Активная позиция
- Фиксируй важное в тетрадь
- Будь с нами

Руководитель и его действия
Управленческий цикл

Руководитель – это сотрудник компании, основная задача которого состоит в комплексном управлении другими сотрудниками и ключевыми ресурсами компании.



Основной управленческий инструмент в работе руководителя…

Ответы в чат

Анализ - разделение целого на части

Планирование – определение целей и подготовка действий для их достижения

Организация – выбор исполнителей и постановка им задач

Мотивация – повышение готовности сотрудников к выполнению задачи

Контроль - проверка фактических результатов с запланированными

Реагирование - сообщение сотруднику о действиях, которые не ведут к достижению цели и о тех, которые приводят к результатам

Анализ продаж

Этапы анализа

Сбор информации

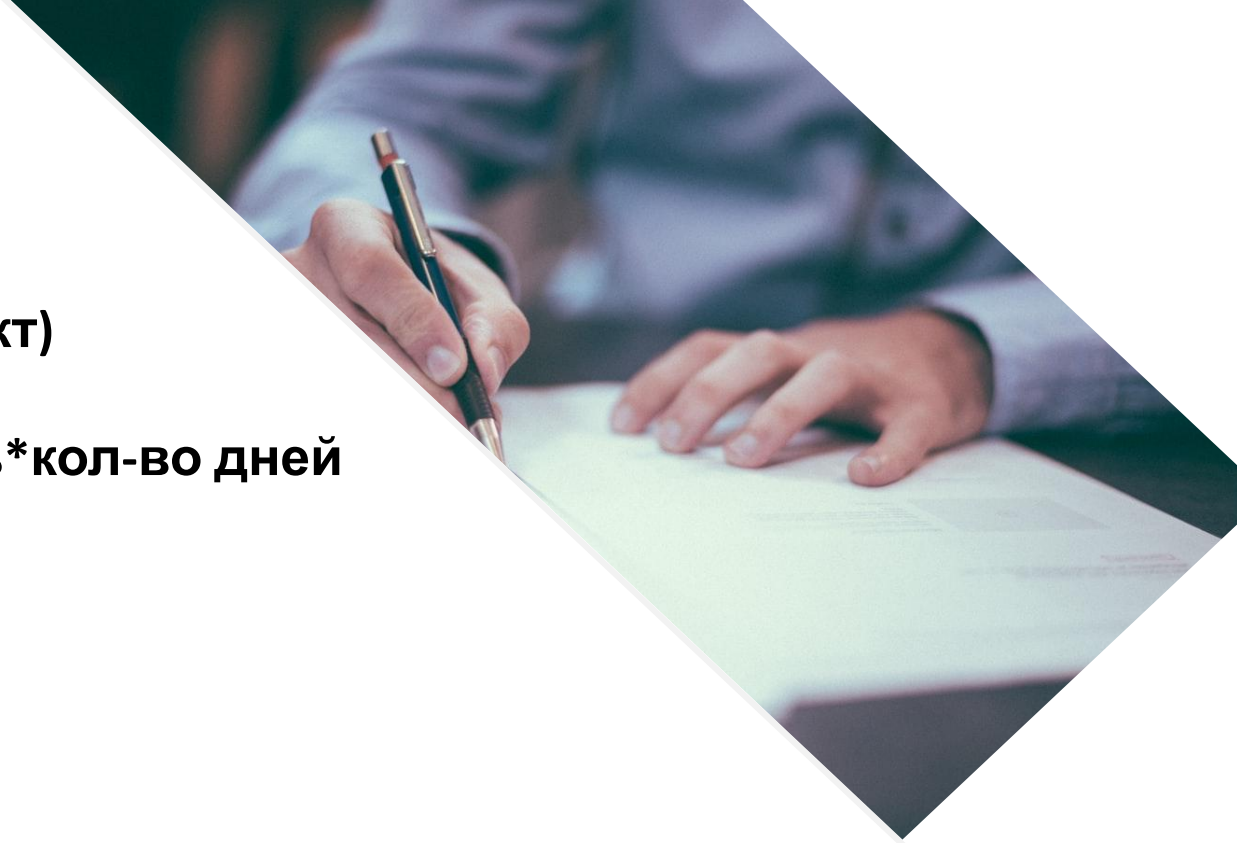
Обработка информации

Анализ

Визуализация данных

Выводы, построение гипотез, предложение решений

Что анализировать



- Выполнение плана продаж (прогноз и факт)
- Отставание к текущему дню (план на день*кол-во дней минус факт)
- Качество продаж КУ
- Простои по дням
- Качество продаж MVNO
- Продажи в кредит
- Продажи по периодам
- Аналитика заявок

Что анализировать

- Эффективность сотрудников - их продажи и нулевые направления
- Обученность сотрудников
- Результаты экспресс-тестирования, конверсию, стандарты сервиса
- Результаты SL и CSAT

Планирование

Умные цели SMART

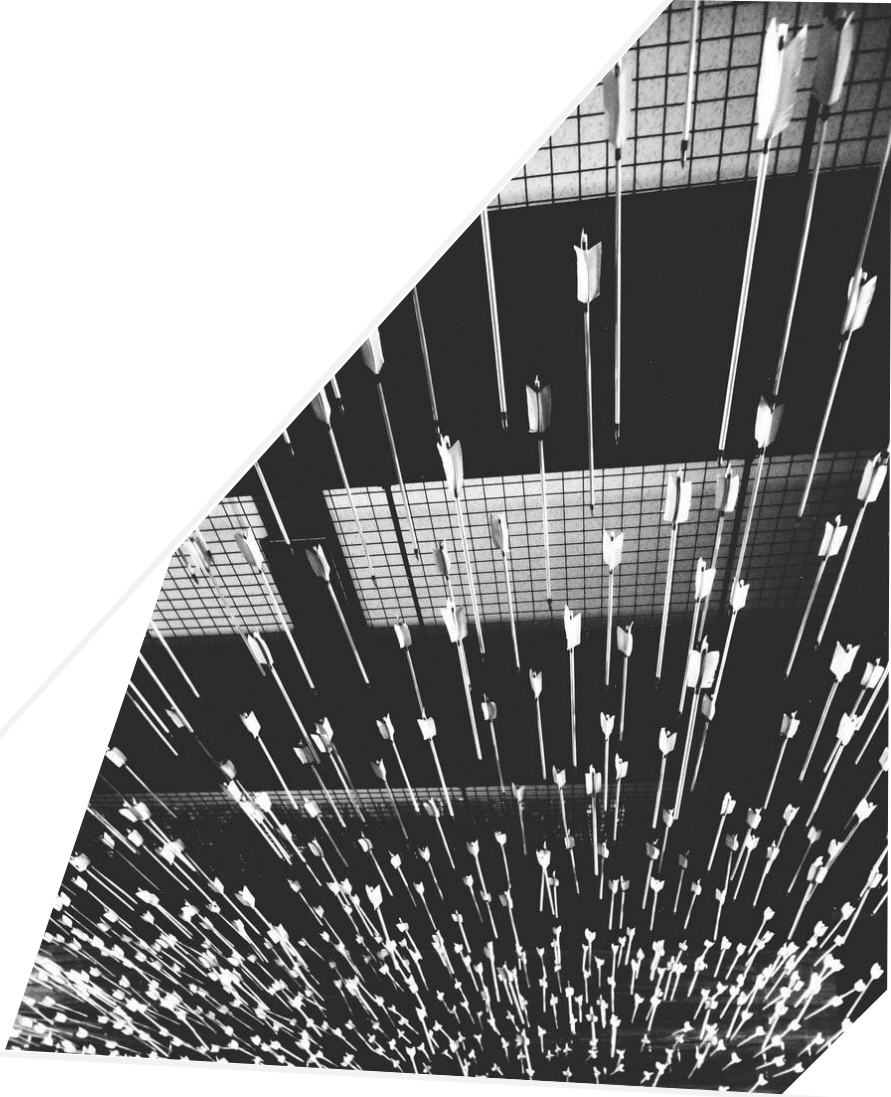
S (конкретны)

M (измеримы)

A (достижимы)

R (сопоставимы/значимы)

T (определены во времени)

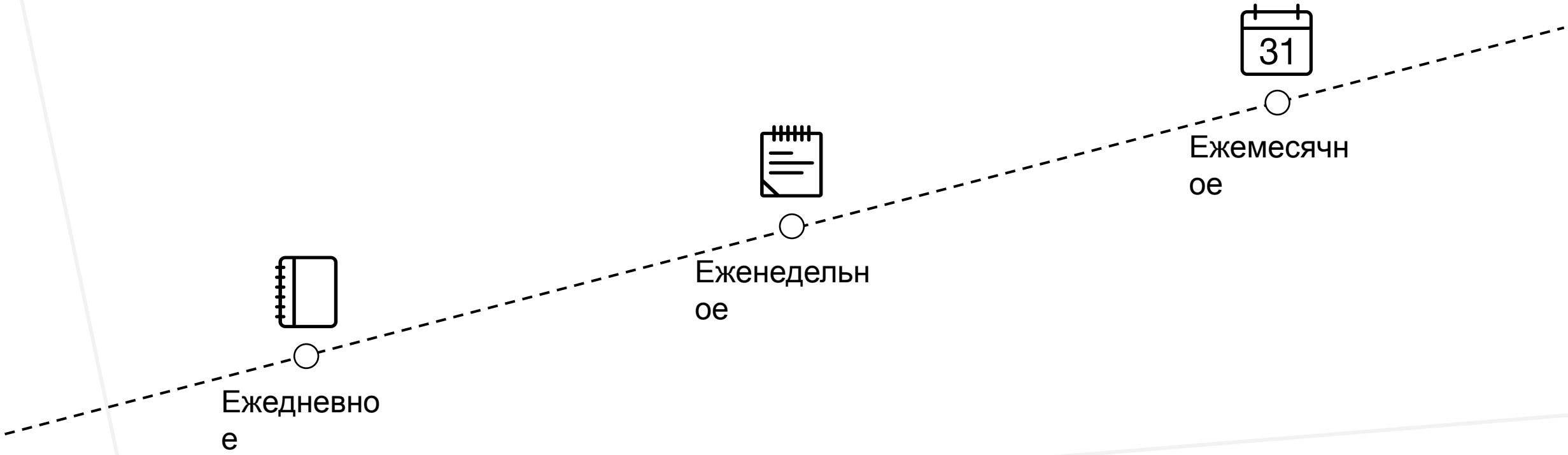


До 10 числа месяца у каждого сотрудника числится в отчете минимум одна продажа основных услуг (Конвергент/Пакеты/ ШПД/ТВ/ОТА/УД/ВН/МВНО), это приблизит нас к выполнению текущего плана, для получения максимального коэффициента ЗП по данному направлению.

Упражнение «соблюдены ли критерии SMART»

	Конкретна	Измерима	Достижима	Сопоставима/значима	Ограничена во времени
До конца сентября обеспечить высокий уровень знаний у всех сотрудников ЦПО	✗	✗	✓	✓	✗
До 30 сентября 2020 года согласовать, определить и зафиксировать в письменном виде по три конкретных задачи на развитие каждого сотрудника и повышения уровня знаний по продукту у каждого минимум 90%	✓	✓	✓	✓	✓

Виды планирования



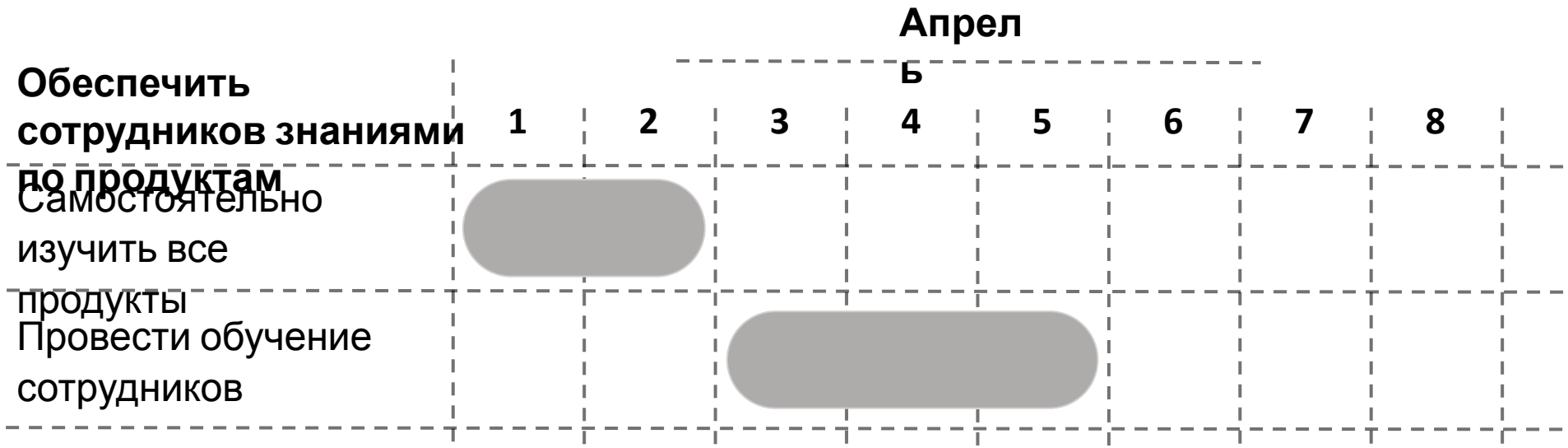
Дерево задач

Цель:
описание конкретных результатов, которые должны быть достигнуты к определенному периоду времени. ***Что я хочу получить?***

Задачи:
конкретные шаги или этапы на пути достижения цели. ***Что мне нужно сделать?***

Мероприятия:
расписываем ресурсы, которыми можем воспользоваться, а также непосредственных исполнителей, сроки выполнения. ***Как я это буду делать?***

Диаграмма Ганта



Ежедневник

- **В первую очередь трудоемкие дела**
- **Разделяй задачи на жесткие и гибкие**
  - ✔ ***Жесткие*** **-** строго привязаны ко времени
  - ✔ ***Гибкие*** **-** не привязаны ко времени
- **Не планируйте более 60% времени**
- **Оставляйте 40% свободного времени на незапланированные дела**

Организация
(постановка задач)

При постановке задачи важно:

Сформулировать задачу, используя глаголы результата

Быть готовым ответить на вопрос «А зачем мне это нужно?»

Озвучить сроки и последствия не достижения задачи

Алгоритм постановки задач

Установление контакта

Постановка задачи по SMART

Мотивация сотрудника

Ресурсы

Контроль

Проверить понимание

Завершение контакта

Алгоритм постановки задач

Установление контакта	Иван, привет! Как ты уже знаешь, до 10 числа месяца, каждый сотрудник ЦПО закрывает нули по всем направлениям. Как твой рабочий настрой на сегодня?
Постановка задачи по SMART	Твоя задача на сегодня до конца рабочего дня завести минимум 2 заявки на подключение основных продуктов (конвергент/пакеты/ШПД/ТВ/ОТА/УД/ВН/МВНО/), это приблизит нас к выполнению текущего плана для получения максимального коэффициента ЗП
Мотивация сотрудника	Это позволит не только выполнить планы по продажам, но и расширить абонентскую базу и привлечь новых клиентов в компанию
Ресурсы	Для выполнения задачи используй памятки по продуктам, стенд для демонстрации наших услуг
Контроль	В 12:00 жду от тебя отчет по результатам работы
Проверить понимание	Есть ли вопросы по выполнению задачи? Как понял, что необходимо сделать?
Завершение контакта	Если по ходу выполнения задачи у тебя будут возникать вопросы, можешь всегда ко мне обратиться

Завершение первого дня

Что я сегодня узнал…

Чего не хватило…

Ответы в чат

Основные навыки управления

2 день

Ростелеком

Мотивация

Мотивация в управлении – система действий по побуждению других сделать что-либо

Мотив - осознание (понимание) своей потребности, того, в чем нуждаешься

Внутренняя мотивация - внутреннее побуждение к действию

Внешнее стимулирование - внешние способы влияния

Мотивы сотрудников

Рост и развитие

Признание

Выгода

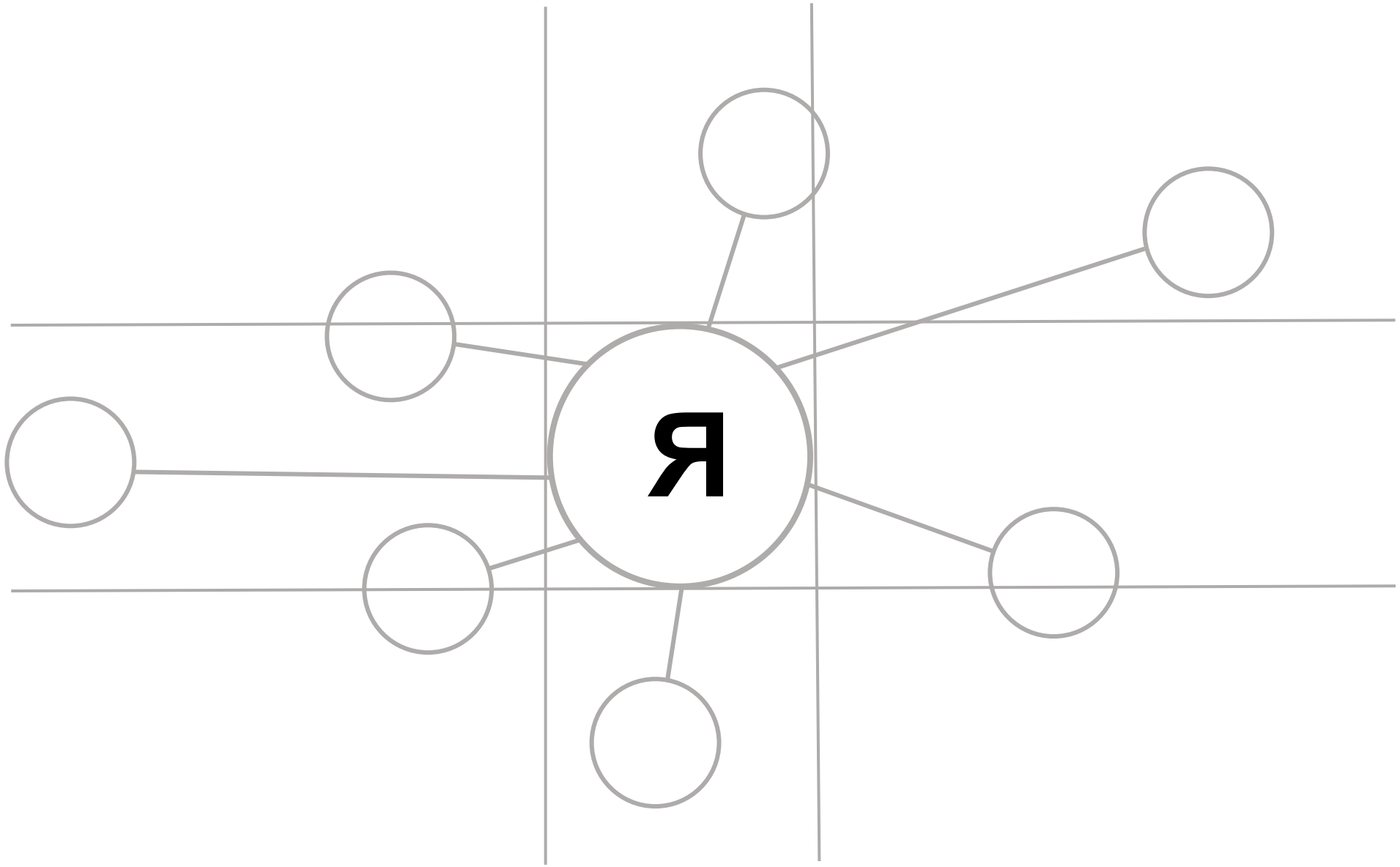
Диагностика мотивов

Наблюдение

Беседа

Проведение тестирований

Упражнение «Мотивационный атом»



Интерпретация Дизайн-графического пространства

Это не так важно для вас, как вы думаете. Эти вещи для вас давно уже не в приоритете	Ради чего вы готовы прилагать усилия прямо сейчас	Ради чего вы готовы прилагать больше усилия в будущем
То, что вас по большому счету устраивает		То, чего очень хотелось бы иметь, но ничего не хочется делать
То, что мы имеем, но не до конца ценим	Фундаментальные мотиваторы на которые вы опираетесь	Источник энтузиазма и вдохновения

Рациональная сфера мысли

Сфера контроля

Эмоциональная сфера, чувственная

Прошлое

Настоящее

Будущее

Пустые клетки, незаполненное части листа

Сейчас все очень ценно, предается излишнее значение	Человек потерял ориентир в жизни, в текущий период не знает чего он хочет	Человек живет завтрашним днем
Я		Человек завис в прошлом в будущее не идет. Что-то его там сильно держит, как правило чувство обиды или вины
Человек не ценит свой опыт, не опирается на него для движения вперед. Возможно прошлое было травмирующ ем или сам человек склонен обесценивать свой опыт	Человек не чувствует точки опоры	Человек живет по привычной, без особого азарта. Давно себя ничем не баловал

Рациональная сфера не используется в полном объеме. Решающую роль играют эмоции

Человек не опирается на эмоции, реальность и установки. Доминирует высокий риск эмоционального срыва

Упражнение «определи мотив»

Светлана 21 год.
Работает в компании 4 месяца. Пришла работать в компанию вместе со своей подругой, так как хочет быть независимой и надоело брать деньги у родителей.
Сейчас является заместителем РЦПО и в следующем месяце хочет стать РЦПО в новом ЦПО. Подруга уже находится на ИС в должность РЦПО.
Светлана переживает, что ей не хватит опыта, но качественно и без ошибок выполняет все задачи, которые ей ставит ее руководитель. Работать в компании нравится. Много единомышленников, людей с которыми интересно общаться на работе.
В будущем хочет быть ТМ, но пока точно понимает, что необходимо много работать и многому научится. Самое страшное для нее, это потерять работу и независимость.

Контроль

Виды контроля

Предварительный

Промежуточный

Выборочный

Заключительный

Инструменты контроля

- Прослушивание диалогов сотрудника
- Наблюдение за работой сотрудника
- Анализ результатов деятельности сотрудника
- Беседа с сотрудником, устный отчет о его проделанной работе
- Совещание АКС/ВКС (какие результаты сейчас? Что планируешь делать?)

Принципы контроля

- Открытость
- Своевременность
- Систематичность
- Комплексность
- Индивидуальный подход

Упражнение «какую ошибку допустил руководитель?»

«Вчера вечером опять пришлось задержаться на работе, нужно было исправлять ошибки в отчете, который оставили мои подчиненные. Ведь я знаю, что в конечном итоге ответственность за любую ошибку в моей зоне ответственности лежит на мне лично. Поэтому абсолютно все проходит через мои руки, все приходится перепроверять.

Мои подчиненные не могут нести ответственность, они как малые дети. И мне, кажется, это их вполне устраивает.

Они знают, что, если даже ошибутся, эти недочеты будут обнаружены мною и исправлены. Я особенно на них не сержусь, так как ничего другого и не ожидаю. Времени, конечно, не хватает, но, если бы я не делал все это, вовсе не было бы результата».

Реагирование
(обратная связь)

Виды обратной связи

Мотивирующая

Развивающая

Алгоритм ОС:

- Что сделал (а)?
- Какой результат?
- Как в стандартах?
- Что изменить?

Принципы ОС:

- Безоценочн ая
- Своевремен ная
- Конкретн ая

Правила выдачи ОС

- Подготовка к беседе
- Установление контакта
- Расспрос сотрудника по алгоритму развивающей ОС
- Предоставление дополнительной информации
- Ваше отношение к ситуации
- План действий, договоренности
- Завершение беседы

Выдача ОС

Установление контакта	Иван, привет! Как обстоят дела с выполнением задачи?
Расспрос по алгоритму ОС	Сколько сделал предложений? Сколько уже заявок завел? Какой результат? Получается ли работать по скрипту? Что уже можешь изменить в работе? Уже изменил?
Предоставление информации	Скорректируй тон общения, будь более дружелюбным и энергичным. Исключи частицу «не», не хотите и т.д. Рассказывай про бонусы и скидки.
Ваше отношение к ситуации	Предлагаю применить мои рекомендации уже со следующего общения с клиентом
План действий, договоренности	Я прослушаю диалог и вернусь к тебе с ОС. Есть ли ко мне вопросы? Как понял, что надо изменить?
Завершение беседы	Для совершения идеальной продажи осталось немного. Используй рекомендации и все получится!

Завершение вебинара

На вебинаре я узнал…

С сегодняшнего дня я начну…

Ответы в чат

Домашнее задание

Вам необходимо в течение недели (выберите конкретную дату) выслать на рабочую почту тренеру и вашему руководителю следующее задание:

1. Проанализировать текущие показатели вашего ЦПО, выделить минимум 2 «западающих» направления, и на основании проведенного анализа поставить конкретную цель (по SMART) и составить четкий план работы по улучшению каждого «западающего направления», на ближайшую неделю с разбивкой по каждому дню.
2. Описать задачи на день для каждого сотрудника, по алгоритму постановки задач.
3. Определить мотивы каждого своего сотрудника и как будете их мотивировать для достижения результата.
4. Определить точки контроля по каждому сотруднику (по отношению к поставленным задачам).

Результат этого задания будет разобран с вашим непосредственным руководителем и бизнес-тренером, закрепленным за вашим ЦПО. задание выполняется в формате презентации.

Мои действия = мой результат!

Ростелек
ом